

Zelfstandig HR-consultant en spreker op het congres Strategische Personeelsplanning, Hanneke Moonen, sprak de aanjager van spp bij Achmea, senior beleidsadviseur P&O Enno van Hamel. Ze wil horen hoe het verzekeringsconcern spp naar een hoger niveau tilt.

Tekst  
Rita Jager  
Beeld  
Leonard Faustle

# ‘Kerntaak van elke manager: personeelsplanning’



**S**inds 2011 is Achmea bezig met strategische personeelsplanning (spp). Maar hoe kreeg dit handen en voeten binnen zo'n groot concern? P&O startte destijds enthousiast met diepgravende analyses van het personeelsbestand, maar kwam niet verder dan wat Van Hamel 'een lijstjesinvuloefening' noemt. De analyses werden te weinig in toekomstig perspectief geplaatst. "Daarmee werd spp heel erg iets van P&O en niet van de organisatie," geeft Van Hamel aan. Moonen knikt: ze herkent deze valkuil maar al te goed. "Een andere valkuil was dat men vond dat iedereen bij Achmea op hetzelfde moment ermee aan de slag moest. Het werd een soort militaire operatie die de eindstreep niet haalde," zegt Van Hamel. "Daar hebben we natuurlijk van geleerd. Het is voor iedereen zinvoller en leuker om te starten aan de inspiratie- en toekomstkant. Daarmee leg je direct de verbinding tussen P&O en de business en komen vragen aan bod als: wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen en wat betekent dat voor het personeel?" Voor managers is spp vaak een hobbel die ze moeten nemen, omdat de dagelijkse business nu eenmaal voor gaat. Maar volgens Van Hamel kan die barrière weggenomen worden als spp leuk wordt aangekleed en als duidelijk is wat de investering is. "Dan wordt het ook voor de managers een feest om na te denken en beelden aan elkaar te toetsen over waar ze naar op weg zijn."

**MOONEN:** "Vanuit de organisaties die ik heb geadviseerd, herken ik wel wat je noemt. Mijn ervaring is dat je nog zulke interessante data kunt hebben en deze nog zo prachtig kunt voorschotelen, maar dat dat niet voedt. Belangrijk is dat niet HR de analyse doet, maar dat de managers zelf denken en analyseren. Als je ze dat, zoals jij ook aangeeft, met elkaar laat doen is het verrijkend, want zo bied je informatie en oplossingen over afdelingsgrenzen heen. Daarmee breng je iets op gang wat volgens mij de crux is van spp: helder krijgen wat je stip op de horizon is en wat de impact daarvan is. Uiteindelijk gaat het erom dat de managers met de medewerkers bespreken: waar gaan we naartoe, wat vraagt dat van jou en heb je dat in huis? En als dat niet het geval is, waar zit dan het gat en hoe gaan we daarop anticiperen? Het begint bij de dialoog. Als die er niet is, dan komt er geen proces op gang."

## Congres Strategische Personeelsplanning 10 december

Kijk op [www.overpp.nl](http://www.overpp.nl)

**VAN HAMEL:** "Ik heb samen met de P&O-manager op concernniveau het managementteam P&O begeleid bij hun eigen spp-traject. Wat er gebeurde was dat ze elkaar gingen uitdagen. Als de een vertelde wat hij of zij op de eigen afdeling zag afkomen, en wat dat betekende voor bijvoorbeeld de eisen aan mensen, gingen de collega's dat bevragen. Waarom zie je dat zo? Licht dat nog eens toe, en heb je daar en daar aan gedacht? Wij hoefden alleen op tijd te sturen en af en toe samen te vatten. Dat we dit ook bij P&O zijn gaan doen is wel zo krachtig. Als P&O-organisatie moet je immers continu nadenken over welke eisen er aan de business worden gesteld en daardoor ook aan de P&O-organisatie."

**MOONEN:** "In mijn adviespraktijk zie ik vaak dat grote organisaties, zoals ziekenhuizen, binnen bepaalde divisies aan de slag gaan met spp, maar dat er dan vaak niet een overall plan is. Hoe zorgen jullie ervoor dat er binnen de verschillende onderdelen van Achmea draagvlak en commitment is en spp vervolgens voor de hele organisatie handen en voeten krijgt?"

**VAN HAMEL:** "Vooral door de juiste stakeholders te mobiliseren en in stelling te brengen. P&O heeft de rol om spp verder te brengen en het management te inspireren en ondersteunen. Dan is het heel belangrijk om spp samen met P&O van de divisies te ontwikkelen en hen te faciliteren om workshops met hun eigen directies te houden en daarin de verschillende stappen van het proces te doorlopen. Om de uitkomsten op het niveau van het hele bedrijf te krijgen, maak ik jaarlijks met een collega een rondje langs alle P&O-managers. Ik vraag waar zij de grootste verschuivingen in aantallen en typen personeel zien. Op basis hiervan maken we een aparte analyse, zodat we een goed idee hebben hoeveel tekort of teveel dat er Achmeabreed dreigt te ontstaan, kwantitatief en kwalitatief. Mijn directeur P&O bespreekt dit met het lid van de Raad van Bestuur dat P&O in zijn portefeuille heeft en vervolgens kunnen we voor heel Achmea daar P&O-beleid op maken."

**MOONEN:** "De vraag bij differentiatie in grote organisaties is altijd op welk niveau je spp moet insteken, zodat het het meeste oplevert. Wil je bijvoorbeeld voor Achmea HR-beleid ontwerpen of wil je eigenlijk meer de diepte in voor de divisies en echt weten wat voor hen de crux is? Ik vind het sowieso een belangrijke sleutel tot succes om de spp-analyse, die veel dynamiek, nieuwe inzichten en resultaten oplevert, goed te borgen. Het doorpakken op de actieplannen kan vaak veel beter en daar besteed ik nu zelf ook meer aandacht aan. Hoe zorg je dat je spp koppelt aan je jaarplancyclus, je financiële cyclus, talentmanagement of performancecyclus?"

**VAN HAMEL:** "Ik ben het helemaal met je eens. Daarom hebben wij ook als expliciete stap in het proces opgenomen dat we de uitkomsten - de dingen die we willen gaan doen - een plek geven in de business- of afdelingsplannen; in de normale besturing van de organisatie dus. Het resultaat van spp is gewoon dagelijks werk, het is de kerntaak van elke

## 'Ga je in je organisatie met de kaasschaaf erover of maak je met het managementteam structureel slimme keuzes?'

manager. Waar ik zelf nog verbeterpotentieel zie, is om de verbinding te maken van spp met de performancecyclus van managers en medewerkers en dan vooral ook met groei- en ontwikkelplannen. Dat is een heel belangrijke stap die wij binnen Achmea al gezet hebben. Medewerkers kunnen zo vroegtijdig anticiperen op ontwikkelingen."

**MOONEN:** "Het belang van spp wordt alleen maar groter als je ziet wat voor veranderingen op organisaties afkomen. Kijk alleen maar naar de impact die de economische krimp nu heeft. Ga je in je organisatie met de kaasschaaf erover of maak je met het managementteam structureel slimme keuzes? Omdat er steeds meer dynamiek ontstaat wordt het lastiger om vooruit te plannen, terwijl dat meer nodig is."

**VAN HAMEL:** "Jij ziet veel van spp en hoe het wordt toegepast en je hebt in je boek spp neergezet en omschreven in een vijftal stappen met een mooie procesmatige aanpak eronder. Waar zit wat jou betreft het meeste ontwikkel- of verbeterpotentieel om spp nog meer van toegevoegde waarde te kunnen laten zijn?"

**MOONEN:** "Het proces zelf staat als een huis, daar twijfel ik niet aan. Uit mijn ervaringen blijkt dat het proces regisseren de crux is en dat cijfers daarbij helpen. Ik heb een basisaanpak geformuleerd. Voor een succesvol spp-proces is het nodig om maatwerk te leveren en te kijken naar wat een organisatie nodig heeft. Ook in de toekomstanalyse en het vertalen van de door mij geformuleerde vijf stappen is dat belangrijk (deze vijf stappen zijn effectieve voorbereiding; van strategie/ambitie naar gewenst personeelsbestand; huidig personeelsbestand in kaart; gap-analyse en knelpunten; oplossingen en actieplan, red.). Sommige organisaties willen een overzicht van hun personeel op hoofdlijnen, andere willen meer de diepte in en onderzoeken bijvoorbeeld ook werkplezier. Wat je er aan de achterkant uit wilt halen, welk doel het moet dienen, bepaalt hoe je die vijf stappen samen met de opdrachtgever ontwerpt voor een organisatie. Welke vraag moet spp beantwoorden, welk probleem moet het oplossen? Ik denk dat spp betere organisatieresultaten oplevert, dat het geld bespaart en dat organisaties er aantoonbaar beter mee scoren op goed werkgeverschap, maar ik kan dat niet hard onderbouwen. Ik ben er wel heel erg benieuwd naar: levert het op wat we zeggen dat het oplevert? Daar zit voor mij nog de winst."



**HANNEKE MOONEN (41)**  
**MOONEN HRM CONSULTING**

**WERKERVARING:** Werkzaam als HRM-professionaal (o.a. hoofd P&O) in uiteenlopende organisaties.

**OPLEIDING:** Personeelwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg, en Psychologie aan de Open Universiteit.

**THUIS:** Getrouwd, kind van 2 jaar en een tweede op komst.

**ENNO VAN HAMEL (50)**  
**SENIOR BELEIDSADVISEUR ACHMEA**

**WERKERVARING:** Parttime gedetacheerd bij AWWN. Daarvoor diverse P&O-rollen, voornamelijk bij Achmea.

**OPLEIDING:** Bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen.

**THUIS:** Getrouwd, drie kinderen, 16, 17 en 19 jaar.

